


KARELIA- AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Henri Kokko

MYYNNIN ESIMIESTYÖN MERKITYS OSAAMISEN
JOHTAMISESSA JA TYÖHYVINVOINNISSA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016

| | |
|--|--|
|  Karelia AMMATTIKORKEAKOULU | OPINNÄYTETYÖ Toukokuu 2016 Liiketalouden koulutusohjelma Karjalankatu 3 80200 JOENSUU p. (013) 260 600 |
| Tekijä Henri Kokko | |
| Nimeke Myynnin esimiestyön merkitys osaamisen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa | |
| Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee myynnin esimiestyön merkitystä osaamisen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa. Pääkäsitteet osaamisen johtamisen osalta olivat rekrytointi, työhön perehdytys, kehityskeskustelu ja työssä ohjaaminen. Työhyvinvoinnin osalta tarkastelun kohteena oli henkinen työhyvinvointi ja millä työkaluilla esimies voi vaikuttaa siihen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin oman kokemuseräisen tiedon yhdistämistä teoreettiseen lähdetietoon. Kokemuseräinen tieto pohjautuu kuuden vuoden kokemukseen myynnin esimiestehtävistä.</p> <p>Tuloksena syntyi myynnin lähiesimiestehtävien tueksi tarkoitettu opas, eli tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen. Oppaassa on osaamisen johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää käytäntöön sovellettavaa tietoa. Opasta ei ole suunnattu minkään tietyn yrityksen tarpeita ja käytäntöjä vastaavaksi, vaan sen tavoitteena on tarjota päivittäistä työskentelyä tukevaa tietoa kuluttajamyynnissä toimivalle myynnin lähiesimiehelle. Useat työhyvinvointia käsittelevät asiat ovat kuitenkin sovellettavissa käytäntöön toimialasta riippumatta.</p> <p>Tärkein johtopäätös opinnäytetyössä oli, että osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Työyhteisön suunnitellulla ammattitaidon ylläpidolla ja kehittämisellä on myös myönteiset vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin. Jatkotutkimusta varten tärkeänä nähtiin esimiestyötä kehittävä aihe, jossa kohderyhmänä olisi myynninalan ylempi johto.</p> | |
| Kieli suomi | Sivuja 56 Liitteet 3 Liitesivumäärä 5 |
| Asiasanat Myynnin esimiestyö, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, opas | |

| | | |
|---|--|--|
|  Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES | THESIS May 2016 Degree Programme in Business Economics Karjalankatu 3 FI 80200 JOENSUU FINLAND Tel. (013) 260 600 | |
| Author Henri Kokko | | |
| Title Importance of sales leadership for talent management and work well-being | | |
| Abstract <p>This thesis concerns the importance of leadership for talent management and work well-being. The main concepts for talent management are recruitment, work induction, performance appraisal and work guiding. Work well-being was considered from mental point of view and how leadership can affect positively it. Knowledge derived from six years of experience in sales leadership tasks together with theoretical information were used as the thesis research method.</p> <p>The result produced a guide for sales leadership, so this thesis is functional. It contains practical information about talent management and work well-being. The guide is not headed for specific company needs and practices. It offers everyday support and information on retail sales leadership. However, most of tasks about work well-being in this thesis are applicable regardless of industry.</p> <p>The most important conclusion of this thesis is that talent management and work well-being are highly connected together. Planned workmanship maintains and develops a positive influence for personnel's work well-being. After this project it would be important to research the development of leadership, targeting sales senior management.</p> | | |
| Language Finnish | Pages 56 Appendices 3 Pages of Appendices 5 | |
| Keywords Sales leadership, talent management, work well-being, guide | | |

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

| | |
|--|----|
| 1 Johdanto | 6 |
| 2 Opinnäytetyön aiheen rajausta ja viitekehys | 8 |
| 3 Tutkimusmenetelmät | 10 |
| 4 Esimiestyö myyntiorganisaatiossa | 11 |
| 4.1 Myynnin johtamistapa | 11 |
| 4.2 Esimiestyön vaatimukset myyntiorganisaatiossa | 12 |
| 4.2.1 Ammattitaitoinen myyjä | 13 |
| 4.2.2 Organisointitaidot ja ajanhallinta | 14 |
| 4.2.3 Sosiaaliset taidot | 15 |
| 4.2.4 Paineensietokyky | 16 |
| 4.3 Kehittyminen | 17 |
| 5 Osaamisen johtaminen | 19 |
| 5.1 Rekrytointi | 19 |
| 5.1.1 Rekrytointiprosessi | 20 |
| 5.1.2 Rekrytointin haastatteluvaihe | 21 |
| 5.2 Työhön perehdytys | 22 |
| 5.3 Työssä ohjaaminen | 23 |
| 5.3.1 Valmistautuminen ja ohjaamisen toteutus | 23 |
| 5.3.2 Ohjaamisen tarve ja säännöllisyys | 24 |
| 5.4 Myynnin kehityskeskustelu | 25 |
| 5.4.1 Kehityskeskustelun rakenne | 25 |
| 5.4.2 Palaute | 26 |
| 5.4.3 Kehittäminen | 26 |
| 5.4.4 Tavoitteet | 27 |
| 5.4.5 Kehityskeskustelun lopettaminen ja osaamisen varmistaminen | 27 |
| 5.5 Tiimipalaveri | 28 |
| 5.6 Oma myyntityö | 28 |
| 6 Työhyvinvointi | 29 |
| 6.1 Henkinen työhyvinvointi | 30 |
| 6.2 Työpaikkakiusaaminen | 30 |
| 6.3 Esimiestyön merkitys | 31 |
| 6.4 Työhyvinvoinnin työkalut | 32 |

| | |
|---|----|
| 6.4.1 Työn merkitys ja odotukset..... | 32 |
| 6.4.2 Ammattitaidon kehittäminen ja palaute..... | 33 |
| 6.4.3 Epäkohtiin puuttuminen..... | 33 |
| 6.4.4 Esimiehen ja työntekijän välinen suhde..... | 34 |
| 7 Opas myyntiorganisaation lähiesimiehelle | 35 |
| Oppaan sisältö..... | 36 |
| 7.1 Johdanto..... | 37 |
| 7.2 Ajanhallinta | 38 |
| 7.3 Työhön perehdytys | 40 |
| 7.4 Rekrytointi..... | 43 |
| 7.5 Kehityskeskustelu..... | 45 |
| 7.6 Työssä ohjaaminen..... | 49 |
| 7.7 Työkaluja yksilön työhyvinvoinnin tukemiseen..... | 50 |
| 8 Johtopäätökset..... | 53 |
| 9 Pohdinta..... | 54 |
| Lähteet..... | 56 |
| Liitteet | |

1 Johdanto

Esimiehenä työskentely on kehittynyt kaikilla aloilla ihmisläheisemmäksi ja enemmän yksilön huomioonottavaksi. Näitä taitoja vaaditaan nykyään varsinkin lähiesimiehiltä, jotka ovat mukana eniten säännöllisessä päivittäisessä toiminnassa yhdessä henkilöstön kanssa. Hyvä esimiestyö ei ole nykyään pelkkää työskentelyn valvomista, vaan vuorovaikutuksellista yhteistyötä, jossa tavoitteena on yrityksen toiminnan kehittäminen ja toimiva työyhteisö. Esimiestyön kehittäminen koetaankin useiden kyselyjen perusteella nykyään työelämän tärkeimmäksi tarpeeksi (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 23).

Tehdyt havainnot kuitenkin osoittavat, että esimiestyötä ei vielä tänäkään päivänä tunnisteta kaikilta osin esimerkiksi tukijan, ongelmien ratkojan tai työskentelyolosuhteiden parantajan rooliksi. Ihmisten kuvausten perusteella esimiestyö koetaan usein edelleen yrityksen määrittelemien virallisten prosessien ja tehtävälisterien hoitamiseksi. Mainitsematta jäävät usein sellaiset asiat, kuten esimerkiksi aidot kohtaamiset ja keskustelut henkilöstön kanssa tai työntekijän auttaminen haasteiden ratkaisemiseksi. (Rötkin 2015, 23-24.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee myynnin lähiesimiestyötä osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työn tuloksena on käytännön työskentelyyn soveltuva opas myynnin lähiesimiehelle ja siten kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö.

Varsinaista tutkimusongelmaa työ ei sisällä, vaan tavoitteena on työelämän kehittämisen tueksi tarkoitettu opas. Opas tarjoaa käytäntöön sovellettavaa tietoa esimerkiksi henkilökohtaisten kehityskeskustelujen pitämiseen, työhön perehdyttämiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opas soveltuu parhaiten työtään aloittelevien lähiesimiesten tueksi mutta kokemuseräisen ja teoreettisen lähdetiedon yhdistämisen vuoksi, sen toivotaan tarjoavan uusia ajatuksia myös kokeneemmille lähiesimiehille.

Tämän opinnäytetyön tekijä on työskennellyt myynnin alalla yhteensä kahdeksan vuoden ajan, joista noin kuusi vuotta myyjien lähiesimiehenä kuluttajamyynnin puolella. Esimieskokemusta on kertynyt kansainvälisen teleoperaattoriyrityksen palveluksessa ja myöhemmin yrittäjänä. Opinnäytetyön aihe on siten valittu oman työhistorian ja liiketalouden koulutusohjelman pohjalta.

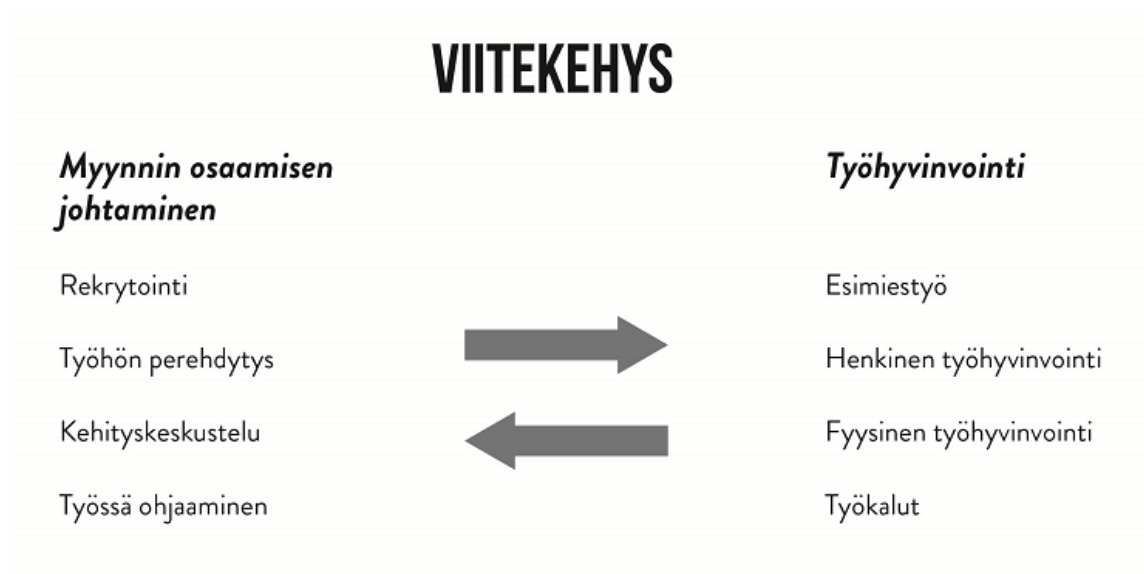
2 Opinnäytetyön aiheen rajausta ja viitekehys

Myynninala voidaan jakaa asiakkuuksien perusteella kahteen eri pääluokkaan, eli yritysmyyntiin ja kuluttajamyyntiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä opas on tarkoitettu erityisesti kuluttajamyyntissä työskentelevälle lähiesimiehelle. Osaamisen johtamisessa on otettu huomioon niin sanottu kasvokkain tapahtuva aktiivinen myyntityö.

Aktiivisessa myyntityössä suurin osa kontakteista myyjän ja asiakkaan välillä tapahtuu aina myyjän aloitteesta. Toimintaperiaatteena on, että suurin osa asiakkaista kontaktoidaan aktiivisesti yrityksen toimipisteelle, jossa tapahtuu asiakkaan tarpeisiin perustuva myyntityö. Kyseisiä myyntikonsepteja käyttävät osana yritystoimintaa esimerkiksi eri teleoperaattori- ja sähköyhtiöt.

Aktiiviseksi myynniksi voidaan katsoa myös tietyissä kivijalkamyymälöissä tapahtuva myyntityö. Tällaisia voivat olla muun muassa erilaiset vaateliikkeet ja kodinelektroniikkaan erikoistuneet myymälät. Kivijalkamyymälöissä myyjien tekemä aloite myyntitapahtuman luomiseksi on kuitenkin suhteellisesti vähäisempää, myymälätoiminnan erilaisen luonteen vuoksi. Opinnäytetyössä käsiteltävät asiat ja toiminnallisen osuuden opas ovat kuitenkin sovellettavissa myös myymälöissä toimivan esimiehen työhön.

Aihe on rajattu myynnin osaamisen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Kuvassa 1 olevan viitekehysten kautta on esitelty työssä käsiteltävät pääkäsitteet ja tärkeimmät alakäsitteet.



Kuva 1. Viitekehys

3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, jolla tarkoitetaan työelämään liittyvää kehittämistyötä. Kehittämistyön tavoitteena voi olla esimerkiksi ammatillisen käytännön toiminnan kehittäminen tai ohjeistaminen. Toiminnallinen opinnäytetyö on rakenteeltaan kaksiosainen. Se sisältää toiminnallisen osuuden, eli produktin ja opinnäytetyöraportin. Produkti voi olla esimerkiksi aiheeseen ja kohderyhmään liittyvä kirja, opas tai näyttely. Se voi olla myös projekti, kuten jonkin tilaisuuden tai tapahtuman suunnittelu, sekä toteuttaminen. Opinnäytetyöraportissa tulee huomioida teoreettinen lähestymistapa, ammattiteoria ja sen tuntemus. (Lumme, Leino, Leinonen, Falenius & Sundqvist, VirtuaaliAMK 2016.)

Opinnäytetyön teoreettiseksi lähestymistavaksi ja tutkimusmenetelmäksi on valittu teoreettisen lähdetieton yhdistäminen narratiiviseen kokemusperäiseen tietoon. Toiminnallinen osuus, eli produkti, on myynnin lähiesimiestyöhön tarkoitettu opas, joka on rajattu osaamisen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Opiaan tavoitteena on siten olla työelämän käytännön toimintaa kehittävä, joka on yksi toiminnallisen opinnäytetyön kriteereistä.

Aikaisempiin esimiestyötä käsitteleviin toiminnallisiin opinnäytetöihin verrattuna, tämä opinnäytetyö pyrkii olemaan kokonaisuutena mahdollisimman ainutlaatuinen oman kokemusperäisen tiedon soveltamisen kautta. Yleisesti ottaen esimiestyötä käsittelevissä opinnäytetöissä on tutkimenetelmänä käytetty teoreettisen lähdetiedon lisäksi laadullista tutkimusta, kuten esimerkiksi kyselyä tai teemahaastattelua.

Tämän opinnäytetyön kokemusperäinen tieto perustuu myynnin esimiestyöhön yhteensä noin kuuden vuoden ajalta. Perusteluna kokemusperäisen tiedon valinnalle tutkimusmenetelmäksi, on käytetty juuri suhteellisen laajaa tietopohjaa, joka on kertynyt edellä mainitulta ajanjaksolta.

4 Esimiestyö myyntiorganisaatiossa

Oikein toteutettu myynnin johtaminen luo myynnillistä kasvua ja menestymisen kulttuuria. Asetetut tavoitteet ja johdon antama tunnustus on osaamista tukevaa ja inspiroivaa. Tämän lisäksi myynnin johdon toiminta on sellaista, että se on suunnattu juuri osaamisen kehittämiseen ja myyjien valmentamiseen. Tällä edistetään myynnillisten tulosten lisäksi myös henkilöstön työhyvinvointia. (Nieminen & Tomperi 2008, 111.)

Henkilökohtaisesti olen kokenut myynnin esimiestyön haastavaksi mutta samalla hyvin palkitsevaksi työelämän rooliksi. Myynnin esimiehenä työskentely on omasta mielestäni ennen kaikkea juuri henkilöstön osaamisen tukemista ja vastuunkantoa oman työskentelyn kautta siitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on työssään hyvä olla. Vaikka myynnin johtamisesta löytyy omat erityispiirteensä, sitä koskevat samalla tavalla yleiset hyvän johtamisen periaatteet, joita ovat muun muassa työn tarkoituksen löytäminen ja valmentava johtaminen. (Nieminen ym. 2008, 11).

4.1 Myynnin johtamistapa

Myynnin johtamiseen voidaan liittää kolme erilaista tapaa, joita ovat myyjän, hallintojohtajan ja valmentajan rooli. Myyjän roolissa esimies osallistuu itse aktiivisesti myyntityöhön ja se vaikuttaa myös vahvasti hänen ajankäyttöönsä. Hallintojohtajan roolissa esimies keskittyy enemmän hallinnolliseen työskentelyyn, kuten esimerkiksi raportointi- ja seurantatehtäviin. Niin sanotun valmentajan roolin voidaan todeta olevan myynnin esimiehen onnistumisen kannalta kaikkein suotuisin. Siinä keskitytään henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen ja auttamiseen. Valmentaja roolissa kehittäminen tapahtuu kyselevällä ja kuuntelevalla otteella, ilman suorien ja valmiiden vastauksien antamista. (Nieminen ym. 2008, 118.)

Omaa johtamistapaani kuvaisin saamani palautteen ja kertyneen työkokemuksen perusteella ihmisläheiseksi ja enemmän työ- kuin tulospainotteiseksi, sekä jokaisen edellä mainitun kolmen roolin sekoitukseksi. Myynnin esimiestyön hoitaminen on vaatinut kohdallani niin oman esimerkin näyttämistä myyntityön kautta, kuin valmentavaa otetta, sekä hallinnollisten työtehtävien hoitamista. Mielestäni tietty rooli onkin aina tilannekohtaista, joskin oman kokemukseni kautta olen huomannut valmentajan roolin korostamisen kaikkein tehoikkaimmaksi.

Esimiestyöstä yleisesti puhuttaessa, olen aina pyrkinyt kohtelemaan henkilöstöäni tasapuolisesti ja lähestymään jokaista yksilönä. Ehkä tärkeimpiä havaintojani esimiestyöstä on se, että henkilöstön luottamuksen ansaitsee parhaiten olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöistään.

Tällä tarkoitan muun muassa sitä, että aina esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut eivät tarvitse liittyä itse työhön. Esimerkiksi myyntiorganisaatioissa pidettävissä kehitykeskusteluissa, joita käsitteelen tarkemmin jäljempänä, on esimiehenä hyvä myös aidosti tiedostaa mitä työntekijälle oikeasti kuuluu. Tämä on seikka, jonka jokaisen esimiehenä työskentelevän tulisi ottaa huomioon alasta riippumatta. Aina se ei vaadi edes tarkkaan ennalta sovittuja palavereja, vaan pieni keskusteluhetkikin työpäivän ohella riittää.

Luottamus esimieheen ja työntekijän kokeminen itsensä merkityksellisesti on mielestäni kaiken tekemisen pohjana yrityksestä ja toimialasta riippumatta. Ja tämän pohjan luomisessa esimiehen rooli on mielestäni korvaamaton.

4.2 Esimiestyön vaatimukset myyntiorganisaatiossa

Täydellistä esimiestyötä koskevaa vaatimuslistaa on käytännössä mahdotonta laatia, koska työ on aina aikaan, paikkaan ja eri tilanteisiin sidottua. Ja vaikka täydellinen vaatimuslista olisikin olemassa, hyvän esimiestyön kriteeriksi olisi kohtuutonta asettaa sen aukoton noudattaminen. Yleisesti ottaen esimiestyölle voidaan asettaa vaatimuksiksi kykyä johtaa asioita, sisältöjä ja henkilöitä. Tämän lisäksi johtaminen on kommunikointia ja taitoja rakentaa yhteistyötä

työyhteisössä. (Ristikangas ym. 2008, 110-111.) Myynnin esimiestyölle voidaan asettaa asettaa samoja perusvaatimuksia kuin mille tahansa esimiestyölle mutta seuraavaksi käsitellyissä aiheissa on otettu huomioon erityisesti myyntityö ja siihen liittyvä johtaminen.

4.2.1 Ammattitaitoinen myyjä

Myyntityö on sosiaalisesti vaativa ammatti ja se vaatii tekijältään luontaista kykyä olla tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa ja taitoa kuunnella. Itsessään myyntityö voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka työssään menestyvän myyjän on hallittava.

Nämä kolme osa-aluetta ovat myyntitaito, tuotetuntemus ja esiintymistaito. Myyntitaidolla tarkoitetaan asiakkaalle suunnattavan myyntiprosessin (Liite 1) hallitsemista. Myyntitaito on kyky perustella, sekä luoda tarve asiakkaalle myytävään tuotteeseen liittyen, luotettavalla ja rehellisellä tavalla.

Tuotetuntemuksella tarkoitetaan sitä, että myyjä tuntee tuotteensa ominaisuudet ja hinnan, oli kyse sitten myytävästä matkapuhelinliittymästä tai esimerkiksi autosta. Esiintymistaito itsessään on hyvin laaja käsite mutta myyntityössä voidaan nostaa tärkeimpinä esille esimerkiksi myyjän puhetapa ja fyysiset eleet myyntitapahtuman aikana.

Ensimmäinen vaatimus, joka voidaan asettaa myynnin alalla toimivalle esimiehelle, on edellä mainittujen asioiden hallitseminen. Yksi tärkeimmistä asioista mikä myynnin esimiehen on hallittava, on myynnillisen ammattitaidon ja tiedon välittäminen henkilöstölle. Onkin harvinaista, että myyntiorganisaatiossa toimisi esimiehenä henkilö, jolla ei itsellään olisi menestyksestä kokemusta itse myyntityöstä. Ammatillinen pätevyys myynnin johtajaksi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiehen tulisi aina olla vielä henkilöstöäänkin parempi itse myyntityössä (Nieminen ym. 2008, 125).

Yritykset joissa itse olen työskennellyt, on esimiestyön edellytyksenä poikkeuksetta ollut ammattitaitoinen osaaminen itse myyntityössä. Tätä seikkaa tukee myös se tosiasia, että alasta riippumatta esimiestyö on muiden osa-aluiden ohella ajatuksien ja ideoiden myymistä omille työntekijöille. Hyvään esimiestyöhön kuuluu siten kyky perustella asiat ja tehdyt päätökset omalla henkilöstölle.

4.2.2 Organisointitaidot ja ajanhallinta

Myynnin lähiesimiehellä voi olla organisaatiosta riippuen henkilöstöä vastuullaan usempi kymmenen työntekijää. Työskennellessäni suuren teleoperaattoriyrityksen palveluksessa, laajimmillaan vastasin yhteensä 25 myyjästä. Tuolloin työtehtäviini kuuluivat muun muassa rekrytointi, uusien työntekijöiden kouluttaminen, työvuorojen laatiminen, sähköisten tuntilistojen tarkastaminen ja nykyisten myyjien ohjaaminen. Osaamisen johtaminen koostui esimerkiksi kehityskesksteluista, tiimipalavereista ja käytännön ohjaamisesta myyntipisteellä. Lisäksi työhön kuului omaa myyntityötä yhdessä henkilöstön kanssa. Myyntipisteet sijaitsivat kauppakeskusten yhteydessä ja laajimmillaan yhdellä lähiesimiehellä saattoi olla vastuullaan kuusi myyntipistettä tietyllä maantieteellisellä alueella, joka aiheutti pitkiäkin siirtymävälejä.

Edellisessä kappaleessa halusin esimerkin kautta kertoa mistä lukuisista eri tehtävistä myynnin lähiesimiehen työ voi koostua, jolloin työssä tapahtuva ajanhallinta ja organisointitaidot korostuvat. Oman lisähaasteen tehtävään tuo se, kun yhden esimiehen vastuulla olevia myyjiä saattaa työskennellä eri paikoissa sijaitsevilla myyntipisteillä.

Yhtenä suurimpana kehityskohtana mitä tunnistin itsestäni ja muista yrityksen lähiesimiehistä, oli juuri ajanhallinta. Puutteet ajanhallinnassa aiheuttivat pahimmillaan joidenkin tehtävien laiminlyöntiä ja työpäivien venymistä jopa reilusti yli normaalin työajan. Työajan venyminen lyhyellä aikavälillä katsottuna ei ole vaarallista mutta pitkällä aikavälillä liiallinen rasitus voi johtaa jopa työuupumukseen.

Kokemukseni perusteella paras tapa tehokkaaseen ajanhallintaan esime-
estyössä millä alalla tahansa, on työtehtävien aikatauluttaminen esimerkiksi
viikko-ohjelman avulla. Viikko-ohjelman laatiminen selkeyttää huomattavasti
omien työtehtävien suorittamista ja vähentää lisäksi niistä aiheutuvaa stressiä.
Se on käytännössä kuin kalenteri, joka näyttää suunnan, mitä esimies haluaa
toteuttaa ja saada aikaiseksi kyseisellä viikolla ennalta tehdyn suunnitelman
mukaisesti. Kun asiat ovat kirjattuna ylös, on niiden muistaminenkin huomatta-
vasti helpompaa. Viikko-ohjelmaan voi myös tarvittaessa tehdä muutoksia ja
sitä kautta tarkastella myöhemmin, ovatko suoritettut toimenpiteet esimerkiksi
tietyn myyjän tai koko henkilöstön kohdalla tuottaneet toivottuja tuloksia.

Organisointitaidoilla tarkoitan myynnin lähiesimiehen kohdalla sitä, että pystyy
hallitsemaan erilaisia kokonaisuuksia työvuorojen laatimisesta aina koulutu-
stapahtuman järjestämiseen, sekä asettamaan asiat oikeaan tärkeysjärjestyk-
seen. Kokonaisuutena katsottuna erityisesti tehokas ajanhallinta ja kyky pri-
orisoida asioita ovat myynnin lähiesimiehelle tärkeitä ominaisuuksia, jotka anta-
vat pohjan laadukkaalle mutta tarvittaessa joustavalle toiminnalle. Esimerkiksi
aiemmin mainitsemani työntekijöiden säännöllinen ohjaaminen sekä kehityske-
skustelujen pitäminen ovat suuremmassa roolissa, kuin tietyillä muilla aloilla.
Tällöin myös suunnitelmallisuus ja jopa kriittisyys omaa ajankäyttöä kohtaan on
oltava kunnossa.

4.2.3 Sosiaaliset taidot

Nykyään työelämässä erityisesti sosiaaliset taidot ovat korostuneet lähes alasta
riippumatta jo työnhakuvaiheesta alkaen. Kykyä tulla toimeen ja työskennellä
erilaisten ihmisten kanssa ottamalla jokainen osapuoli huomioon, arvostetaan
entistä enemmän. Hyvin harvassa ovat tänä päivänä ammatit, joissa työsken-
nellään täysin yksin ilman yhtään sosiaalista kontaktia koko työpäivän aikana.

Aktiivisessa myyntityössä, jossa ensimmäinen kontakti myyjän ja asiakkaan
välillä tapahtuu usein myyjän aloitteesta, vaaditaan mielestäni muun asiakas-
palvelutyön ohella taitavia ja kehittyviä sosiaalisia taitoja. Samat vaatimukset
voidaan asettaa myös myyntiorganisaatiossa toimivalle lähiesimiehelle. Sosiaal-

iset taidot ovat erittäin laaja kokonaisuus, josta nostan esille muutamia oman kokemukseni perusteella tärkeitä ominaisuuksia myynninalalla työskentelevän esimiehen kannalta.

Esimiehen on ensinnäkin kyettävä rakentamaan asialliseen keskusteluun henkilöstönsä ja muiden organisaatioon liittyvien sidosryhmien kanssa. Persoonana esimies ei voi olla luonnostaan syrjäänvetäytyvä mutta toisaalta hyvä johtajuus ei myöskään vaadi aina äärimmäistä ulospäinsuuntuneisuutta. Mielestäni tärkein esimiehen sosiaalinen taito on kyky kuunnella työntekijää ja kartoittaa sitä kautta oman henkilöstönsä työhön liittyvät tarpeet. Oli kyse sitten esimerkiksi ammattitaidon kehittämiseen liittyvistä tarpeista, motivaatiosta tai työhyvinvoinnista.

Omassa toiminnassani olen aina pyrkinyt korostamaan ennen kaikkea empaattisuutta ja kykyä antaa ymmärrystä, jotka ovat olleet vaikuttavina tekijöinä henkilöstön luottamuksen saavuttamisessa. Ja kuten aiemmin olen maininnut, luottamus esimiehen ja henkilöstön välillä on kaiken toiminnan perusta.

4.2.4 Paineensietokyky

Henkilökohtaisesti voisin kuvata esimiestyötä myynninalalla haastavimmillaan hyvinkin stressaavaksi, tulosvastuulliseksi ja ajottain hyvinkin sitouttavaksi, kun otetaan huomioon myös vapaa-aika. Tällä en halua kuitenkaan millään tavalla vähätellä vastaavanlaisia haasteita muiden alojen esimiestyössä. Paineensietokykyä esimieheltä myyntiorganisaatioissa vaaditaan erityisesti tulosvastuullisuuden kautta.

Myynninalalla esimiehen tulosvastuullisuus ilmenee konkreettisesti erilaisina myyntitavoitteina, joita voidaan jalkauttaa yrityksen johdon kautta lyheyille tai pitkälle aikavälille, kuten esimerkiksi kuukausi- tai kvartaalikohtaisiksi. Lähiesimiesten kohdalla puhutaan yleisimmin kuukausitavoitteista, joka on myös käytössä myyjien kohdalla.

Myyntituloksiin taas vaikuttavat suoraan esimiehen ammattitaito ohjata ja kouluttaa henkilöstöä, rekrytoida tarvittaessa uusia myyjiä ja ajan varaaminen myös

omaan myyntityöhön mahdollisuuksien mukaan. On hyvin yleistä, että myynnin alalla palkka määräytyy ainakin osittain myyntitulosten kautta ja tämä entistään korostaa paineensietokyvyn merkitystä esimiehen kohdalla, että toiminta säilyy kuitenkin jatkuvasti rationaalisena ja järkevänä.

Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että myyjille joilla menee tuloksellisesti huonommin tiettynä ajanjaksona, pyritään edelleen antamaan kaikki ammatillinen tuki sen sijaan, että henkilöstöä alettaisiin vaihtamaan. Myös myyntiorganisaatioissa lähiesimiehen on aina järkevää tarkastella omaa toimintaansa ja saavutettuja tuloksia pitkällä aikavälillä, joka osaltaan edesauttaa käsittelemään vaikeitakin tilanteita.

4.3 Kehittyminen

Yksi tärkeimmistä asioista myynnin johtamisen kehittymisen kannalta on kyky reflektoida omaa toimintaansa, jolla tarkoitetaan oman toiminnan syvällistä pohdintaa. Tämän lisäksi oleellinen osa reflektointia on kyky tehdä asioista yhteenveto ja johtopäätökset. Pelkkä ulkopuolinen palaute esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyskyselyjen kautta ei riitä, vaan se on kyettävä hyödyntämään osana reflektointia. (Nieminen ym. 2009, 119.)

Oman esimiestyöni kehittymisen kannalta olen reflektoinnin ja saadun palautteen yhdistämisen lisäksi kokenut erittäin hyödylliseksi myös yritysten järjestämät niin sanotut esimiespäivät. Näissä tapahtumissa yrityksen lähiesimiehet kokoontuvat yhteen ylemmän johdon kanssa yleensä muutamaksi päiväksi. Esimiespäivillä keskitytään ennen kaikkea oman esimiestyön kehittämiseen ja pyritään aktiivisesti jakamaan omaa osaamista muille.

Työntekijöiltä saatu palaute esimiestyön kehittämisen kannalta on arvokasta ja se on syytä ottaa aina vakavasti. Henkilöstöltä saatavaa palautetta esimiestyön kehittämistä varten voidaan kerätä suullisesti tai sitten esimerkiksi aikaisemmin mainittujen henkilöstökyselyjen kautta. Suullisella palautteella tarkoitan tässä yhteydessä työntekijän kasvotusten antamaa suoraa palautetta omalle esimiehelleen.

Tällaisen palautteen saaminen kuitenkin vaatii aina sitä, että esimies on luonut työyhteisöön kulttuurin, jossa voidaan ja uskalletaan kertoa suoraan oman esimiehen kehityskohdista. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yksittäinen työntekijä voi suoraan pyytää enemmän tukea esimieheltä omalle työlleen tai mainitsemaan epäreilusta kohtelusta ilman pelkoa esimiehen kielteisestä reaktiosta. Luottamus ja rehellisyys työyhteisön kesken ovat jälleen suuressa roolissa tämänkin asian yhteydessä.

5 Osaamisen johtaminen

Toimialasta riippumatta, osaamisen johtamisesta ja sen kehittämisestä on tullut merkittävä tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Osaajista käydään nykyään entistä kovempi kilpailu esimerkiksi työmarkkinoiden kansainvälistymisen ja suurien ikäluokkien elököitymisen myötä. (Nieminen ym. 2008, 135.)

Osaamisella tarkoitetaan tiettyyn työhön liittyvien tietojen ja taitojen hallintaa, sekä kykyä soveltaa niitä käytäntöön (Nieminen ym. 2008, 137). Osaamisen johtamisen kautta esimiehen tehtävänä on tukea työntekijää edellä mainittujen asioiden hallinnassa.

Tässä luvussa käsitellään osaamisen johtamista myynnin lähiesimiehen näkökulmasta katsottuna. Osaamisen johtaminen on jaettu alakäsitteisiin, jotka ovat rekrytointi, työhön perehdytys, työssä ohjaaminen, kehityskeskustelu, tiimipalaveri ja oma myyntityö. Jokaista osa-aluetta on käsitelty omana prosessinaan.

5.1 Rekrytointi

Onnistuneen rekrytoinnin tavoitteena myynninalalla on löytää ne työntekijät, jotka pystyvät tuottamaan yrityksen toiminnalle lisäarvoa ja kokevat myös itse alan omakseen. Rekrytoinnin kannalta myynninalaa voidaan kuvata siitä mielenkiintoiseksi, että läheskään aina uudelta työntekijältä ei odota aikaisempaa kokemusta myyntityöstä tai koulutusta alaan liittyen. Esimerkiksi sosiaalisille taidoille, tavoitteellisuudelle ja motivaatiolle työtä kohtaan annetaan usein suurempi painoarvo.

Kuitenkin kaikkein tärkeimpänä ominaisuutena hyvälle myyjälle voidaan pitää yksinkertaisesti oikeaa asennetta ja pystyykö henkilö samaistumaan yrityksen arvoihin (Nieminen ym. 2008, 22-25). Onnistuneessa rekrytoinnissa myyntiorganisaation esimiehen on siten kyettävä kartoittamaan nämä ominaisuudet mahdollisimman hyvin.

5.1.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessit kehittyvät jatkuvasti ja niistä on tullut entistä laajempia ja tarkempia kokonaisuuksia lähes jokaisesta toimialasta riippumatta. Työnhakija saattaa käydä läpi useita eri rekrytointivaiheita ennen varsinaista työhaastattelua. Rekrytointivaiheita voivat olla esimerkiksi työpaikkailmoitukseen vastaaminen kirjallisella hakemuksella, puhelinhaastattelu, erilaiset persoonallisuus- ja älykkyystestit ja lopuksi varsinainen kasvokkainen tapahtuva työhaastattelu.

Jokainen vaihe on lähes poikkeuksetta karsiva ja tavoitteena on löytää juuri haettavaan ammattiin sopivat henkilöt työsuhteeseen. Ennen aikaan puhuttiin, että työtä käveltiin kysymään suoraan työnantajalta. Nämä ajat ovat varmasti jo ohitse.

Myyntiorganisaatiossa virallinen rekrytointiprosessi alkaa yleensä työpaikkailmoituksen laatimisella, vastaanottamisella ja niiden käsittelyllä. Työpaikkailmoituksen laatimiseen on nykyään tarjolla useita eri työkaluja ja viestintäkanavia. Tämän jälkeen usein pidetään jatkoon valituille esimerkiksi puhelinhaastattelu ja sen jälkeen tarvittaessa vielä ryhmähaastattelut.

Vaiheiden avulla halutaan kartoittaa aitoa mielenkiintoa työtä kohtaan ja kuinka hakija pärjää sosiaalisesti aktiivisissa tilanteissa. Tämän jälkeen jatkoon valitut haastattelee kasvokkain usein myynnin lähiesimies. Haastatteluun sisältyy lähes poikkeuksetta jonkin myyntiprosessin vaiheen suorittaminen, joka voi olla esimerkiksi asiakkaan kontaktoiminen oikeassa tilanteessa.

Edellä kuvattu rekrytointiprosessi on ollut käytössä niissä myyntiorganisaatioissa, joissa olen henkilökohtaisesti työskennellyt. Kuten aiemmin mainitsin, eri organisaatioiden välillä rekrytointiprosessissa on varmasti eroavaisuuksia. Jokaisessa tavoite on kuitenkin varmasti sama, eli löytää myyntityöhön juuri ne asenteiltaan ja arvoiltaan sopivimmat henkilöt.

5.1.2 Rekrytoinnin haastatteluvaihe

Kasvokkain tapahtuva haastattelu on usein rekrytointiprosessin tärkein vaihe. Käsittelen haastatteluvaihetta tarkemmin, koska myynnin lähiesimiehen toiminnalla on siinä suuri merkitys ja lopulliset valinnat tehdään usein haastattelujen pohjalta.

Kuten työnhakijan, myös haastattelijan kannattaa valmistautua haastatteluun aina huolellisesti. Valmistautumisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että haastatteluun valmistellaan kysymykset, joita hakijalle esitetään. Lisäksi haastattelua voidaan kuvata myyntitapahtumaksi myös työnantajan kannalta, ei pelkästään työnhakijan. Haastatteluissa usein esitellään tarkemmin myös itse yritystä ja esimiehellä on oltava valmius vastata työnhakijan esittämiin kysymyksiin.

Myyntityöstä puhuttaessa, haastattelijan kysymykset tulisivat olla sellaisia, jotka kartoittavat hakijan aitoa mielenkiintoa työtä kohtaan ja kuinka hakija pystyy perustelemaan omaa soveltuvuuttaan ammattiin. Lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota hakijan luontaiseen esiintymistaitoon, jolla tässä yhteydessä tarkoitan esimerkiksi sujuvaa kielellistä ulosantia haastattelun aikana.

Kun puhutaan aktiivisesta myyntityöstä, on usein hyvä lisätä haastatteluun käytännön vaihe, jossa hakija kontaktoi muutaman asiakkaan oikeassa työympäristössä. Ennen kontaktoinnin aloittamista on tärkeää, että esimies perehdyttää hakijan tilannetta varten ja seuraa vaiheen etenemistä koko ajan. Itse myyntivaiheen suorittamista ei luonnollisesti tässä vaiheessa vaadita.

Asiakkaan kontaktointi osana myyntiprosessia on harvoin monimutkainen työvaihe ja lisäksi siihen perehdyttäminen vie suhteellisesti vähän aikaa, kun sitä verrataan muihin myyntiprosessin vaiheisiin. Kontaktointi kuitenkin vaatii myyjältä sosiaalista rohkeutta ja sen on tunnettava luontaiselta tavalta toimia osana työtä. Oli kyseessä sitten täysin tai osittain aktiivinen myyntityö, on asiakkaan kontaktoiminen tunnettava myyjästä mieluisalta. Monesti tämän käytännön vaiheen suorittaminen haastattelussa tarjoaakin paljon tietoa hakijan potentiaalista.

5.2 Työhön perehdytys

Myyntityöhön perehdyttämisen huolellinen suunnittelu on yhtä tärkeää kuin itse toteutus. Perehdytyksessä esimiehen toiminnassa korostuu uusia asioita koulut-tavan valmentajan rooli. Tällä tarkoitetaan sitä, että koulutettavanava oleva uusi myyjä on enemmän kuuntelijan roolissa mutta myös vuoropuhelulle annetaan riittävä painoarvo esimiehen esittämien kysymysten ja kommenttien kautta. (Nieminen ym. 2008, 123.)

Koulutus on hyvä aikatauluttaa, sekä toimittaa uusille työntekijöille hyvissä ajoin mahdollinen ennakkomateriaali, joka helpottaa etukäteen työhön perehdytykseen liittyvien asioiden sisäistämistä. Lisäksi esimiehellä itsellään on tärkeää olla valmiiksi laadittu koulutusrunko, jonka mukaan työhön perehdytys etenee prosessinomaisesti. Useassa myyntiorganisaatiossa on nykyään etukäteen laadittu yhdenmukainen koulutusmateriaali koulutuksen pitäjän tueksi.

Työhön perehdyttämisen kestoon vaikuttavat aina esimerkiksi koulutettavien myyjien määrä, myytävät tuotteet ja tuotekokonaisuuksien laajuus, sekä yrityskohtaiset eroavaisuudet toimintamalleissa. Siten koulutuksen kestoihin ei voi asettaa yleisiä vaatimuksia. Organisaatiot, joissa olen työskennellyt, on itse työhön perehdyttämiseen varattu aikaa noin 3-5 päivää. Tärkeintä on kuitenkin ottaa huomioon, että asiat käydään läpi koulututettavien näkökulmasta ja yksilölliset erot pystytään ottamaan huomioon.

Koulutuksen rakenne on hyvä jakaa teoreettiseen osuuteen, käytännön harjoitteluun ja mahdolliseen jatkoperehdytykseen. Teoreettisessa osuudessa keskitytään myyntityössä tarvittavien tietojen ja taitojen opetteluun, kun taas käytännön osuudessa harjoitellaan niiden soveltamista oikean myyntityön kautta.

Jatkoperehdytys on perehdytyksen jälkeinen yksilöllinen kehityskeskustelu, jonka tavoitteena on kerrata uudelle myyjälle työhön liittyviä perusasioita ja antaa lisäksi myyntityöhön liittyvää syventävää tietoa. Näin myös vältetään liian suuren informatiomäärän antaminen kerralla. Hyvän valmistautumisen lisäksi onnistunut työhön perehdyttäminen vaatii esimieheltä innostavaa asennetta ja

kykyä perustella koulutuksessa käsiteltäviä asioita. Jatkoperehdytys pidetään sen jälkeen, kun uudelle myyjälle on kertynyt riittävästi kokemusta käytännön työskentelystä.

5.3 Työssä ohjaaminen

Tässä luvussa tarkastellan myyjän työssä ohjaamista, joka tapahtuu käytännön työskentelyn yhteydessä ja on siten aiheena erillään myynnin kehityskeskusteluista. Luvussa käsitellään kuinka usein on tarpeellista antaa ohjausta, miten ohjaamiseen valmistaudutaan ja kuinka ohjaaminen toteutetaan.

Työssä ohjaamista voidaan toteuttaa tilanteesta riippuen osaamisen johtamisen toimenpiteenä tai sitten yhdistettynä esimerkiksi kehityskeskusteluun, jota käsitellään jäljempänä. Ohjaaminen ei poikkea perustoimintavoiltaan suhteessa siihen, onko ohjattavana uusi vai kokeneempi työntekijä. Asiat, joihin esimies ohjaamisessa kiinnittää huomiota voivat olla erilaisia mutta tavoitteena on aina tukea ja kehittää myyjän ammattitaitoa käytännön kautta. Työn ohjaamisella ei siten tarkoiteta missään nimessä myyjän työskentelyn turhaa valvomista.

5.3.1 Valmistautuminen ja ohjaamisen toteutus

Yksilökohtaisesta työssä ohjaamisesta on hyvä ilmoittaa myyjälle aina etukäteen. Näin työntekijä voi myös itse valmistautua ohjaamiseen ja pohtia valmiiksi omia kehityskohteitaan esimerkiksi myyntiprosessin suorittamisessa. Esimiehen taas kannattaa tarkastella myyjästä saatavilla olevia myyntiraportteja sekä tilastoja ja miettiä valmiiksi, mihin asioihin erityisesti kiinnittää huomiota ohjauksessa.

Varsinainen tarvekartoitus myyjän kehityskohteista tapahtuu havainnoimalla oikeita myyntitilanteita. Kun myyntitapahtuma on ohitse, on palautteen antamisen aika. Myyntitilanteiden suhteen on huomioitava, että kauppaan johtaneestakin myyntitapahtumasta esimies voi antaa myös kehittävää palautetta kehumisen lisäksi. Kehittämisen ja myyjän oppimisen kannalta järkevintä on välttää suorien

vastauksien antamista, vaan ohjailla myyjä oivaltamaan ratkaisu kehittämis-kohteen suhteen (Nieminen ym. 2008, 118).

Palautteen antamisen jälkeen esimies jatkaa myyntitilanteiden havainnoinnista ja varmistaa samalla, että myyjä kiinnittää huomiota ohjauksessa esiin nostettuihin kehityskohtiin. Ohjauksen kesto on aina arvioita työntekijän osaamisen tason ja tarpeiden pohjalta.

5.3.2 Ohjaamisen tarve ja säännöllisyys

Käytännössä tapahtuva myynnin ohjaaminen on tehokasa tapa havainnoida ja kehittää myyjän toimintaa. Siksi esimiehen tulisi suorittaa ohjaamista jokaisen työntekijän kohdalla säännöllisin väliajoin. Työssä ohjaamista on mahdollista toteuttaa tarvittaessa myös ilman etukäteen tehtyä suunnitelmaa. Esimerkiksi aktiivisessa kuluttamyyynnissä lähiesimies tekee usein myyntityötä myös itse yhdessä työntekijöiden kanssa. Myyntityön ohessa on samalla helppoa havainnoida myyjien työskentelyä ja antaa palautetta tarpeen mukaan.

Ohjaamisen tarve määräytyy aina myyjän yksilökohtaisen tilanteen mukaan. Omasta kokemuksesta perusteella kokeneen ja työssään menestyvän myyjän kohdalla käytännön ohjaamisen tarve ei ole niin suurta kuin uudella työntekijällä, jos tarkastellaan ohjaamiskertojen tiheyttä. Kokeneen myyjän kohdalla työn kehittäminen ja motivointi tapahtuu enemmänkin kahdenvälisten kehityskeskustelujen ja ohjaamista käytetäänkin enemmän varmistavana toimenpiteenä.

5.4 Myynnin kehityskeskustelu

Yleisesti ottaen kehityskeskustelun perusvaatimuksena voidaan pitää vuoropuhelua, jossa käsitellään muun muassa työtehtäviä, esimiehen ja työntekijän välisiä suhteita, sekä muita työtilanteeseen liittyvistä asioista. Se on säännöllisesti tapahtuvaa ja etukäteen hyvin suunniteltua. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.)

Myynnin kehityskeskustelut ovat esimiehen ja myyjän kahdenvälisiä tapahtumia, joissa on mahdollisuus käsitellä ammattitaidon kehittämisen lisäksi muitakin työhön ja työntekijään liittyviä asioita. Laadukkaalla kehityskeskustelulla esimies samalla osoittaa aitoa ammatillista mielenkiintoa työntekijäänsä kohtaan, jolla on suora yhteys esimerkiksi myyjän työhyvinvointiin.

Esimiehelle kehityskeskustelu tarjoaa muun muassa mahdollisuuden yrityksen toiminnan, tehokkuuden ja kommunikoinnin kehittämiseen yksilöiden kautta. Työntekijällä on taas vuorostaan mahdollisuus ilmaista esimerkiksi ajatuksiaan ja toiveitaan työhön liittyen. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 99-100.)

5.4.1 Kehityskeskustelun rakenne

Kehityskeskustelun tuli olla yhdistelmä loogista ajattelua ja tunteita, jolloin lopputuloksesta saadaan mahdollisimman kehittävä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että keskustelussa voidaan käsitellä työhön liittyvien tuloksien ja päämäärien lisäksi esimerkiksi ihmissuhteisiin ja arvoihin liittyviä aiheita. Kehityskeskusteluissa on tärkeää käsitellä niin positiiviset kuin epämiellyttävät asiat. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 103-105.)

Myynnin esimiestyössäni olen jakanut kehityskeskustelut aina viiteen osaan. Vaiheet ovat aloitus, palaute, kehittäminen, tavoitteet ja lopetus. Tämän lisäksi kehityskeskusteluun voidaan yhdistää erillinen osaamisen varmistaminen työssä ohjaamisen kautta.

Kehityskeskustelun aloituksen tavoitteena on kysellä yleisesti myyjän kuulumisia ja osoittaa sitä kautta aitoa mielenkiintoa työntekijää kohtaan. Kuulumiset voivat liittyä niin työhön kuin vapaa-aikaan, mistä vain myyjä itse hen-

kilökohtaisesti haluaa kertoa. On tärkeää, että tässä vaiheessa esimies ei vielä itse nosta esille työhön liittyviä asioita, vaan on ennemminkin kuuntelijan ja palautteen vastaanottajan roolissa. Tavoitteena on vastaanottaa myyjän ajatuksia ja mahdollisia ideoita niin omaan työhön kuin työyhteisöönkin liittyen.

5.4.2 Palaute

Kehityskeskusteluissa annettu palaute on myyjälle on vähintään yhtä tärkeää kuin myyntityössä asetettavat tavoitteet. Jos myyntityötä tekevä henkilö ei saa työstään palautetta, voidaan sanoa, että jo suurin osa työn merkityksestä puuttuu. Sama asia koskee mielestäni mitä tahansa tehtävää työtä.

Palaute on oltava rakentavaa ja aiheellista, että se saavuttaa sille tarkoitutun merkityksen. Hyvistä myyntituloksista kehuminen on kenelle tahansa helppoa mutta esimiehen on kyettävä nostamaan esille palautteenannossa myös vaikeammat asiat. Tällaisia voivat olla esimerkiksi huono työmotivaatio tai keikentyneet myyntitulokset.

5.4.3 Kehittäminen

Myyntityössä kehityskeskustelut tarjoavat aina mahdollisuuden myyjän ammattitaidon kehittämiseksi. Kehittämiseen voi liittyä uusien asioiden opettelua, kertaamista tai ongelmanratkaisua esimerkiksi myyntiprosessin suorittamisessa. Tärkeintä kehittämisen suhteen on huomioda myyjä yksilökohtaisesti ja kartoittaa huolellisesti kehityskohteet jo ennen keskustelua, sekä keskustelun aikana.

Esimiehen on kyettävä tarvittaessa perustelemaan myyjälle ratkaisuehdotuksensa ja liian suurien kokonaisuuksien kehittämistä yhden keskustelun aikana vältettävä. Myyntityössä kehittyminen tapahtuu vähitellen askel kerrallaan ja se on huomiotava käsiteltävien kehityskohteiden määrän suhteen.

5.4.4 Tavoitteet

Hyvälle tavoitteelle voidaan asettaa myyntityössä tietyt kriteerit. Nämä kriteerit ovat täsmällisyys, mitattavissa oleva, saavutettavissa oleva, mielekäs ja kytöksissä strategiaan, sekä aikaan sidottu. (Nieminen ym. 2008, 53)

Myyntityössä tavoitteet voivat olla joko tuloksellisia tai työmäärään perustuvia, varsinkin kun puhutaan aktiivisesta myyntityöstä. Työmäärään perustuvia tavoitteita voidaan soveltaa muun muassa tilanteisiin, joissa myyjällä on ollut ongelmia työmotivaation kanssa tai sitten uuden työntekijän kohdalla, jossa myyntityötä vasta harjoitellaan. Työmäärään liittyvänä tavoitteena voidaan pitää esimerkiksi asiakaskontaktien lukumäärää.

Oma kokemukseni tukee toimintamallia, jonka mukaan myyjä saa osallistua omien tavoitteidensa asettamiseen mahdollisimman paljon (Nieminen ym. 2009, 52). Mielestäni tämän avulla myyjä sitoutetaan paremmin työhönsä ja esimiehellä on lähinnä ohjaajan rooli tavoitteiden muodostamisessa, jossa otetaan huomioon myyjän osaamisen taso.

5.4.5 Kehityskeskustelun lopettaminen ja osaamisen varmistaminen

Kehityskeskustelu päätetään käsiteltyjen asioiden kertaamiseen. Jos kehityskeskustelun aiheena on ollut esimerkiksi ongelmanratkaisu myyntiprosessin suorittamisessa, on erityisen tärkeää, että esimies varmistaa työntekijään osaamisen ja lisätuen tarpeen työssä ohjaamisen kautta. Tavoitteena on, että myyjä pääsee heti käytännön työn kautta soveltamaan kehityskeskustelussa käsiteltyä uutta tai kerrattua tietoa esimiehen tukemana.

5.5 Tiimipalaveri

Tiimipalaverit ovat lähiesimiehelle tehokas työkalu käsitellä koko henkilöstön kanssa organisaation yleisiä asioita, tarkastella myyntituloksia, asettaa yhteisiä tavoitteita ja kehittää myyntiosaamista. Lisäksi tiimipalavereilla on työmotivaatiota ja yhteishenkeä nostattava vaikutus, varsinkin jos henkilöstö on jakautunut työskentelemään eri toimipisteille.

Myyntitavoitteita ja niiden toteutumista seurataan koko henkilöstön tasolla yleensä kuukausitasolla ja siten tiimipalavereita olisi hyvä pitää vähintään kerran kuukaudessa. Organisaatiosta riippuen myös viikoittain pidettävät tiimipalaverit, sekä päivittäiset, kestoaltaan lyhyemmät aamupalaverit ovat mahdollisia. Tiimipalaverien avulla myynnin lähiesimies saa lisäksi jalkautettua nopeaa reagoitua vaatuvia asioita kerralla koko henkilöstölle.

5.6 Oma myyntityö

Halusin ottaa oman myyntityön ja esimerkin näyttämisen yhdeksi osaamisen johtamisen osa-alueeksi, koska se on mielestäni erittäin tehokas keino niin työntekijöiden kehittämisen kuin yleisen työmotivaation kannalta. Voidaankin todeta, että esimiehen näyttämä oma esimerkki myyntityössä viimeistään sytyttää henkilöstön tekemään parempia tuloksia.

Oman myyntityön tekeminen osaamisen johtamisessa soveltuu käytännössä kaikkiin tilanteisiin. Sitä voidaan soveltaa esimerkiksi uusien myyjien koulutuksen tueksi, nykyisten työntekijöiden ohjaamiseen ja yleisen työmotivaation parantamiseen. Tämän lisäksi varsinkin uuden esimiehen on alkuun kaikkein helpointa ansaita työntekijöidensä luottamus ja kunnioitus, sekä tuoda uusia myynnillisiä asioita työyhteisöön juuri oman myyntityön kautta. Kuten aiemmin olen maininnut, on myynnin lähiesimiehen oltava itsekin ammattitaitoinen myyjä ja juuri tämä korostuu edellä mainittujen asioiden kautta.

6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia voidaan kuvata psyykkiseksi, fyysiseksi, sosiaalseksi ja henkiseksi tasapainotilaksi. Työhyvinvoinnissa ihminen nähdään kokonaisuutena ja sitä määrittävät myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja elämäntilanne. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.)

Nykyisessä yritysten välisessä kilpailutilanteessa on entistä enemmän ratkaisevaa osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Tämä vaatii myös esimiestyöltä erilaista otetta, kuten esimerkiksi vahvempaa henkistä työuujelua ja tarkempaa työn organisointia. Henkisen työsuojelun kautta päästäänkin siihen tosiasiaan, että nykyään työn varsinaiset fyysisesti kuormittavat tekijät ovat vähentyneet. Enemmän sairauspoissaloja, stressiä ja työuupumusta aiheuttavat henkiset tekijät, joiden aiheuttajia ovat muun muassa huono johtajuus, puutteellinen perehdytys ja epäselvät roolit työelämässä. (Suutarinen ym. 2010, 11.)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta työn tulisi olla ihmiselle parhaimmillaan innostuksen ja hyvinvoinnin lähde. Tähän vaikuttavat esimerkiksi työn kuormittavuus, turvallisuus, terveellisyys ja mahdollisuus toteuttaa itseään. (Rauramo 2008, 9.)

Tässä luvussa käsitellään esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta ja millaisilla työkaluilla esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin, niin yksilön kuin koko työyhteisön kannalta. Tavoitteena ei ole siten käsitellä työhyvinvointia käsitteenä koko laajuudessaan. Aihetta on lähestytty oman kokemuseräisen tiedon kautta yhdistettynä teoreettiseen lähdetietoon.

Aiheen käsittelyn painopisteenä on henkinen työhyvinvointi, joka entisestään korustuu myyntityössä. Myyntityötä voidaan kutsua tietotyöksi, jossa kognitiivinen kuormitus on usein suurta. Tietotyö edellyttää suuria yksilöllisiä voimavaroja, sekä on lisäksi usein ihmisen voimavaroja kuluttavaa ja vaativaa. (Rauramo 2008, 56.)

On kuitenkin huomioitava, että henkinen ja fyysinen työhyvinvointi ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi muutokset fyysisessä työhyvinvoinnissa vaikuttavat lähes aina myös henkiseen puoleen. Toisaalta hyvä fyysinen hyvinvointi ei aina takaa laadukasta henkistä työhyvinvointia ja toisinpäin.

Lisäksi on huomionarvoista, että vastuu työhyvinvoinnista ei ole pelkästään työnantajalla, vaan työntekijä voi vaikuttaa siihen myös itse oman työn ja vapaa-ajan kautta.

6.1 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen työhyvinvointi rakentuu useasta vaikuttavasta tekijästä. Henkisesti hyvinvoiva ihminen viihtyy työssään ja työn vaatimukset vastaavat työntekijän valmiuksia. Henkilö pystyy olemaan tyytyväinen työnsä tulokseen, henkilökuntaa ja aikaa on riittävästi, sekä työyhteisö tukee yksilöä. Tämän lisäksi mahdolliset ongelmat osataan ratkaista ja työolot on järjestetty hyvin. Huono henkinen hyvinvointi työssä on suorassa yhteydessä esimerkiksi stressiin, unihäiriöihin ja keskittymiskyvyn puutteeseen, jotka taas vaikuttavat negatiivisesti fyysiseen hyvinvointiin. (SAK, Työelämänverkko-opisto 2016.)

Tämän lisäksi voidaan kokemusperäisen tiedon kautta todeta, että henkilösuhteilla työyhteisössä on suuri merkitys yksilön henkiseen työhyvinvointiin. Tähän vaikuttavat niin työntekijöiden keskinäinen kuin esimiehen ja työntekijän välinen kommunikointi.

6.2 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaamiseksi voidaan kuvata tilannetta työssä, joissa kahden tai useamman henkilön välillä esiintyy toistuvasti esimerkiksi ristiriitaa, alistamista, häirintää tai huonoa käytöstä. Käytännössä työpaikkakiusaamista voi esiintyä monella eri tavalla. Ihminen voidaan toistuvasti tehdä naurunalaiseksi, tärkeitä tietoja ei jaeta tai työntekijää suoranaisesti haukutaan. Työntekijää saatetaan kohdella kuin häntä ei olisikaan. (SAK, Työelämänverkko-opisto 2016.)

Työpaikkakiusaaminen on suuri yksittäinen tekijä heikentämään henkistä työhyvinvointia ja se vaikuttaa yksilön lisäksi koko työyhteisöön. Kiusaamiseen on aina puututtava ja mahdollisuuksien mukaan ehkäistä jo etukäteen.

6.3 Esimiestyön merkitys

Jo työturvallisuuslaissa on määritelty työnantajan edustajalle kuuluvia velvoitteita, joilla on suora yhteys henkiseen työhyvinvointiin. Nämä liittyvät työnantajan yleiseen huolehtimisvelvoitteeseen, jonka tavoitteena on varmistaa muun muassa työn sopiva psyykkinen kuormittavuus, työssä viihtyminen, ammattitaito ja toimenkuvaan sopiva työympäristö. Lisäksi velvoite koskee kaikkea työpaikalla tapahtuvaa epäasiallista kohtelua, häirintää tai kiusaamista. Työnantajan toimintavelvoite taas edellyttää työnantajaa ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin mahdollisten epäkohtien korjaamiseksi. (Suutarinen ym. 2010, 115.)

Oman kokemukseni pohjalta niin esimiehen kuin työntekijän roolissa, pidän esimiestyön merkitystä niin henkisen, kuin kokonaisvaltaisenkin työhyvinvoinnin kannalta todella tärkeänä. Pahimmillaan vääränlainen esimiestyö heikentää koko työyhteisön hyvinvointia. Huonolla henkisellä työhyvinvoinnilla on monesti myös useita fyysisiä seurauksia. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön lisääntyneet sairauspoissaolot, työtehon ja työhön liittyvien tulosten laskeminen.

Lisäksi henkilöstön suuri vaihtuvuus selittyy usein laiminlyönneillä työhyvinvoinnissa. Vaihtuvuutta ei aina voida selittää ainoastaan työyhteisön hyvinvoinnin kautta mutta se on monissa tapauksissa yksi vaikuttavista tekijöistä. Ammattitaitoisen henkilöstön vaihtuvuus ja jatkuva rekrytoinnin tarve on yritykselle aina myös taloudellinen rasite. Työhyvinvointi voidaan siten johtaa nykyään suoraan yhdeksi yrityksen menestys- ja kilpailutekijäksi, jossa esimiestyöllä on suuri vastuu.

Mitä ovat sitten esimiestyöhön liittyviä perusasioita, joita toteuttamalla tai laiminlyömällä esimies suoraan vaikuttaa henkilöstön henkiseen työhyvinvointiin? Esimiehen tulee muun muassa olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa

työntekijöidensä kanssa, kuunnella, opetella tuntemaan henkilöstön toimintatapoja ja olla oikeudenmukainen. (Suutarinen ym. 2010, 116.)

6.4 Työhyvinvoinnin työkalut

Työkaluilla tarkoitan tässä yhteydessä niitä esimiehen työskentelyn kautta helposti toteuttavia käytäntöjä ja toimintamalleja, joiden tavoitteena on positiivinen vaikutus niin yksilön kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Vaikutusten tulisi näkyä muun muassa henkilöstön vaihtuvuudessa, työmotivaatiossa ja työpaikan yhteishengessä. Seuraavat, työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi havaitut asiat esimiestyössä perustuvat kokemusperäiseen tietoon ja myyntiorganisaation esimiestehtävissä tehtyihin havaintoihin. Työkalujen tavoitteena on vähentää juuri tietotyöhön liittyvää kognitiivista kuormitusta.

6.4.1 Työn merkitys ja odotukset

Jokaisen työntekijän, organisaatiosta riippumatta, tulisi tietää mitä häneltä odotetaan ja mikä hänen työpanoksensa merkitys on yritykselle kokonaisuuden kannalta. Työn merkitys ja sille asetetut odotukset lisäävät työntekijän motivaatiota, työhön sitoutumista, sekä osaltaan tunnetta aidosta välittämisestä. Nämä asiat taas ovat yhteydessä yksilön kokemaan henkiseen työhyvinvointiin.

Näiden asioiden toteutumisen suhteen, on esimiehellä suuri vastuu jo uuden työntekijän perehdytyksestä alkaen. Henkilön toimenkuvan merkitys koko yrityksen toiminnan kannalta tulisi tuoda esille jo koulutusvaiheessa ja työhön liittyvistä odotuksista voi keskustella koko työuran ajan. Myyntityöhön rinnastettavia odotuksia ovat esimerkiksi säännöllisesti muuttuvat tavoitteet, joista keskusteleminen yhdessä myyjän kanssa on esimiehen vastuulla.

6.4.2 Ammattitaidon kehittäminen ja palaute

Hyvä työ antaa tekijälleen oppimiskokemuksia, ammattitaito kehittyy ja hallinta työstä lisääntyy (Rauramo 2010, 58). Myyntityössä esimiehen vastuulla oleva yksilön ammattitaidon kehittäminen ja säännöllinen palaute ovat työntekijälle ammatillinen elinehto. Kokemukseni kautta voinkin todeta, että usein merkittävä osa myyjän henkisestä työhyvinvoinnista rakentuu onnistumisten ja tulosten kautta.

Jos osaamisen johtaminen ei ole työntekijän kohdalla kunnossa, ovat seuraukset myyjän kohdalla poikkeuksetta negatiiviset. Vaikutukset ovat henkisten ja fyysisten tekijöiden lisäksi myös taloudelliset, koska myyntityössä palkka määräytyy usein myös saavutettujen tulosten mukaan. Osaamisen johtamisella on siten merkittävä vaikutus myös yksilön työhyvinvointiin, sekä ennalta käsin vaikuttamaan esimerkiksi yrityksen henkilöstön vaihtuvuuteen.

6.4.3 Epäkohtiin puuttuminen

Kuten edellä maittiin, on työnantajan jo työturvallisuuslain nojalla ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin työpaikalla vallitsevien epäkohtien, sekä ongelmien ratkaisemiseksi. Henkiseen työhyvinvointiin liittyviä kyseisiä ongelmia voivat olla esimerkiksi työpaikalla esiintyvä kiusaaminen, syrjintä, häirintä tai muut henkilöstön väliset ristiriidat. Pahimmillaan tilanne on silloin, kun esimies liittyy jollain tavalla edellä mainittuihin ongelmiin.

Koko työyhteisön hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta on erittäin tärkeää, että havaittuihin epäkohtiin puututaan ajoissa. Tämä vaatii esimiehen toiminnalta rohkeutta, uskallusta tarttua asioihin ja lisäksi hyvin usein oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. Asiat on usein ratkaistavissa keskustelemalla mutta tarvittaessa esimiehen on kyettävä myös käytännön ratkaisuihin työhyvinvoinnin varmistamiseksi koko työyhteisön kannalta.

6.4.4 Esimiehen ja työntekijän välinen suhde

Hyvällä työntekijän ja esimiehen välisellä suhteella on merkittäviä vaikutuksia molempien työhyvinvointiin (Rauramo 2010, 58). Tämä vaatii ennen kaikkea osapuolten välistä avoimuutta, rehellisyyttä ja aitoa ammatillista kiinnostusta toista kohtaan. Suhteen syntymiseksi esimies ei saa jättää kertomatta ajatuksiaan ja palautetta työntekijää kohtaan, oli kyse sitten positiivisesta tai rakentavasta palautteesta. Toisaalta myös työntekijän on uskallettava tuoda esille omat mielipiteensä esimiehen toiminnasta ja tällä en tarkoita pelkästään työntekijöiden välistä keskustelua.

Työstään nauttivalla ja esimieheensä luottavalla henkilöllä on usein myös tarve miellyttää esimiestään työn tulosten kautta. Esimiehen on kyettävä vastaamaan tähän innostavalla, kannustavalla ja kehittäväällä toiminnalla. Toimivat henkilösuhteet työhteisössä ovat merkittävä voimavara, joiden rakentajana esimiehen tulee aktiivisesti toimia.

7 Opas myyntiorganisaation lähiesimiehelle

Oppaan sisältö

7.1 Johdanto

7.2 Ajanhallinta

7.3 Työhön perehdytys

7.4 Rekrytointi

7.5 Kehityskeskustelu

7.6 Työssä ohjaaminen

7.7 Työkaluja yksilön työhyvinvoinnin tukemiseen

7.1 Johdanto

Tämän oppaan tavoitteena on tarjota päivittäiseen työskentelyyn sovellettavaa tietoa kuluttajamyynnissä toimivalle lähiesimiehelle liittyen osaamisen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Oppaassa käsitellään ajanhallintaa esimiestyössä, rekrytointia, työhön perehdyttämistä ja kehityskeskustelun pitämistä myyjälle. Lisäksi opas tarjoaa tietoa työntekijän ohjaamiseen myyntityössä ja työkaluja parempaan työhyvinvointiin esimiestyön kautta.

Opasta ei ole suoraan suunnattu tietyn yrityksen tai toimialan toimintamalleja vastaaviksi. Aiheita on käsitelty siten, että tieto on tarvittaessa muokattavissa esimiehen ja yrityksen käytäntöihin sopiviksi.

Opas pyrkii herättämään ajatuksia ja tarkastelemaan omaa esimiestyötä mutta ei kuitenkaan olemaan kaiken tietävä teos myynnin esimiestyötä varten. Osaamisen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa esimiestyön perusasiat ovat joiltain osin samanlaisia täysin alasta riippumatta ja siten tässä oppassa käsiteltyä tietoa voi osittain soveltaa myös muuhunkin kuin myyntiorganisaatiossa tapahtuvaan esimiestyöhön.

7.2 Ajanhallinta

Ajanhallinnan merkitys esimiestyössä

Myynnin esimiestyössä ajanhallinnassa on kyse ennen kaikkea suunnitelmallisuudesta ja sitä kautta myös työtehokkudeen lisäämisestä. Huolellisesti toteutettu ajanhallinta vaikuttaa lisäksi esimiehen omaan jaksamiseen vähentäen esimerkiksi työstä aiheutuvaa stressiä ja samalla ehkäistään työmäärän kasvamista liian suureksi.

Suunnitelmallisen ajanhallinnan toteuttaminen ja sen ottaminen säännölliseksi toimintamalliksi vaatii kärsivällisyyttä ja opettelua mutta siitä hyötyvät niin henkilöstö kuin esimies itse. Edellä mainittujen asioiden lisäksi ajanhallinta on sen tarjoaman suunnitelmallisuuden kautta myös yksi osa esimiestyössä kehitymisessä.

Kiinnitä huomiota

1. Työtehtävien aikatauluttaminen ja suunnitteleminen etukäteen
2. Suunnittelussa huomioidaan hoidettavien tehtävien tärkeysjärjestys
3. Tulosten analysointi suunnitelman toteutuksen jälkeen
4. Tarvittavien muutosten tekeminen omassa toiminnassa

Viikko-ohjelma

Viikko-ohjelma on nimensä mukaisesti viikoksi kerrallaan suunniteltu aikataulutus ja ohjelma myynnin esimiestyötä varten. Ajanjaksona se on riittävän pitkä ja tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden esimerkiksi tarvittaviin aikataulullisiin muutoksiin. Viikko-ohjelma laaditaan pääsääntöisesti siten, että esimies näkee päivän ohjelmansa aina tunnin tarkkuudella. Laatimisessa korostuu suunnitelmallisuus ja työtehtävien priorisointi. Siten ajanhallinnan hyötyjen saamiseksi on tärkeää, että esimies myös seuraa ja toteuttaa toimintaansa viikko-ohjelman mukaisesti. Liitteessä 2 on kuvattuna esimerkki myynnin lähiesimiehen viikko-ohjelmasta.

Kiinnitä huomiota

1. Mikä ovat esimiestyösi tavoitteet kyseiselle viikolle?
2. Varaa riittävästi aikaa jokaiselle työtehtävälle
3. Suunnittele työtehtävien aikataulu niiden tärkeysjärjestyksen mukaan
4. Huomioi mahdollisuus muutoksiin esimerkiksi työntekijän sairastuessa
5. Laadi ohjelma siten, että se on myös käytännössä mahdollista toteuttaa

Analysointi ja kehittäminen

Esimiestyön ajanhallintaa on tärkeää säännöllisesti reflektoida ja analysoida, sekä tehdä sitä kautta tarvittaessa muutoksia omaan toimintaan. Viikko-ohjelman toteuttamisen jälkeen on hyödyllistä tarkastella toteutuivatko viikolle asetetut tavoitteet ja kuinka työtehtävien suorittaminen onnistui aikataulullisesti. Liian tiukan aikataulun laatiminen heikentää henkilöstön saamaa hyötyä esimiestyöstä ja samalla esimies saattaa kokea työnsä liian stressaavaksi ja

kiireiseksi. Toisaalta taas liian väljäksi laadittu aikataulu vähentää työtehokkuutta ja vaikuttaa siten suoraan tuloksiin. Reflektoinnin lisäksi omasta ajanhallinnasta on tärkeää myös kerätä palautetta henkilöstöltä ja keskustella aiheesta säännöllisesti oman esimiehen kanssa.

7.3 Työhön perehdytys

Valmistautuminen ja suunnittelu

Työhön perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tarvittavat valmiudet ja itsevarmuus aloittaa myyntityössä. Lisäksi koulutus on työntekijälle aina ensimmäinen todellinen kosketus yritykseen, sen arvoihin ja ammattitaitoon esimiehen toiminnan kautta. Työhön perehdyttämisellä on merkittävä rooli myyntityössä ja siten se vaatii aina huolellista suunnittelua ja keskittymistä esimieheltä.

Perehdytyksen suunnitteluun kuuluvat koulutusrungon laatiminen, koulutustilojen varaaminen ja koulutusajankohdasta informoiminen uusille myyjille. Tämän lisäksi työntekijöille toimitetaan mahdolliset ennakkomateriaalit työhön perehdytystä varten.

Koulutusrunko

Koulutusrunko on etukäteen laadittu suunnitelma ja toimintamalli esimiehen tueksi myynnin koulutusta varten. Runko sisältää koulutuksen aikataulun ja lisäksi se toimii esimiehelle muistilistana perehdytyksessä käsiteltävistä asioista.

Myyntityössä koulutuksen tulisi koostua aina teoreettisesta osuudesta ja käytännön harjoittelusta, jossa myyjä pääsee soveltamaan opittuja tietoja ja taitoja esimiehen tukemana. Käytännön harjoittelun avulla myyjän itseluottamusta

saadaan kasvatettua ja tarvittaessa korjattua puutteita myyntiprosessin suorittamisessa ennen itsenäistä työskentelyä.

Koulutusrunгон laatimiseen ja aikataulutukseen vaikuttavat esimerkiksi myytävät tuotteet ja niiden lukumäärä, sekä yrityksen toimintamallit myyntityössä. Mitä suurempia kokonaisuuksia myytävät tuotteet esimerkiksi ovat, niin sitä enemmän niiden käsittelemiseen on varattava aikaa. Liitteessä 3 on kuvattuna esimerkkinä koulutusrunko, jossa myyjän toimenkuvaksi on määriteltä huoltojen myynti rakennusten ilmanvaihtojärjestelmiin.

Kiinnitä huomiota

1. Ota huomioon koulutettavien lukumäärä perehdytyksen kestoa suunniteltaessa
2. Anna riittävä painoarvo myynti- ja tuotekoulutukseen
3. Laadi koulutusrunko johdonmukaiseksi ja myyjien näkökulmasta katsottuna, joille käsiteltävät asiat ovat uusia
4. Vältä pelkkää luentomaista koulutustyyliä, eli varaa aikaa keskustelulle ja aktivoi myyjiä kysymyksillä asioiden oivaltamiseksi. Näin varmistat paremmin asioiden oppimisen.

Jälkiperehdytys

Jälkiperehdytyksen avulla myyjälle kerrataan myynnillisiä ja tuoteosaamiseen liittyviä asioita, sekä annetaan mahdollista syventävää osaamista, kun kokemusta itsenäisestä työskentelystä on kertynyt riittävästi. Sopiva ajankohta on noin viikosta kahteen viikkoa varsinaisen työhön perehdytyksen jälkeen.

Jälkiperehdytys on henkilökohtaisesti pidettävä kehityskeskustelu, jota ennen on tärkeää kartoittaa käytännön työtä seuraamalla yksilökohtaiset, kertausta vaativat asiat. Ajankohta on aina ehdottoman tärkeää myös ilmoittaa myyjälle, jolla mahdollistetaan myös työntekijää askarruttavien asioiden pohtiminen etukäteen.

Kiinnitä huomiota

1. Pidä jälkiperehdytys jokaiselle uudelle myyjälle taitotasosta riippumatta asioiden kertaamisen ja ammattitaidon ylläpitämisen vuoksi
2. Yksilökohtainen, ensimmäinen kehityskeskustelu
3. Kartoita kertaamista ja kehittämistä vaativat asiat käytännön työtä seuraamalla

Palautteen kerääminen

Oman kehittymisen kannalta koulutuksesta on hyödyllistä kerätä palautetta työntekijöiltä aina perehdytyksen päätteeksi ja kehittää omaa toimintaa sitä kautta, reflektoinnin lisäksi. Jos esimiehen ja myyjien välille on rakentunut riittävä luottamus, palaute on myös varmasti rehellistä. Suullinen tai kirjallinen palaute on tärkeää, koska yksilökohtaisten erojen vuoksi, käsitystä koulutuksen onnistumisesta ei voi muodostaa pelkästään myyjien tulosten perusteella ensimmäisten työpäivien aikana.

7.4 Rekrytointi

Parhainkaan esimiestyö ei voi kehittää yksilöstä menestyvää myyjää, jos työhön palkattavan henkilön luontaiset ominaisuudet, arvot, mielenkiinto ja asenne eivät ole myyntityöhön sopivia. Siten jo henkilöstön rekrytointivaiheessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota edellä mainittuihin seikkoihin niin yrityksen kuin työtä hakevan henkilön resurssien ja ajan säästämiseksi.

Rekrytointiprosessit ovat kehittyneet entistä monivaiheisimmiksi, joihin nykyään osallistuu yrityksestä useita eri henkilöitä. Haastatteluvaiheeseen ja valintaan kuitenkin osallistuu yleensä poikkeuksetta myös lähiesimies. Oikeita asioita haastattelussa arvioimalla esimies voi kartoittaa, onko hakijalla riittävät lähtökohdat tehdä myyntityötä.

Esimerkiksi seuraavalla sivulla olevien, hakijan mielenkiintoa, asenneta ja motiiveja arvioivien kategorioiden perusteella voidaan tehdä jo pitkälle valintaan johtavia johtopäätöksiä. Pärjätäkseen myyntityössä, hakijan ei tarvitse olla valmiiksi kaiken kokenut myyntityön ammattilainen, vaan kyseisen työn voi aina oppia, kunhan tietyt edellytykset täyttyvät.

Asenne

1. Onko hakija aidosti kiinnostunut työstä?
2. Mitä lisäarvoa hakija omasta mielestään voisi tuoda yritykselle?
3. Miksi henkilö on hakenut juuri kyseistä työtä?

Arvot

1. Henkilökohtainen arvostus myyntityötä kohtaan?
2. Kuinka omat arvot soveltuvat yrityksen arvoihin ja sen tuotteita kohtaan?
3. Arvostus yritystä kohtaan?

Hakijan luontaiset ominaisuudet

1. Hakijan sosiaaliset taidot?
2. Kyky luontaiseen asiakaspalveluun?
3. Luontainen perustelutaito?

7.5 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun tavoitteet myyntityössä

Kehityskeskustelu on esimiehen ja myyjän välistä kahdeskeskistä aikaa, jonka tulisi aina tähdätä työntekijän yksilölliseen ammattitaidon kehittämiseen, palautteenantoon ja avoimeen keskusteluun. Siihen tulee varata riittävästi aikaa ja huolellinen valmistautuminen molempien osapuolien kohdalla on ensiarvoisen tärkeää. Yksilöllisen ammattitaidon kehittäminen vaatii esimieheltä aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan ja henkilön sen hetkisen ammattitaidon tunte-
musta.

Valmistutuminen ja suunnittelu

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että myyjälle ilmoitetaan hyvissä ajoin tulevasta kehityskeskustelusta. Näin työntekijä voi myös itse pohtia etukäteen esimerkiksi omaan ammattitaitoon tai tavoitteisiin liittyviä asioita. Esimiehelle on hyödyllistä ennen kehityskeskustelua kartoittaa myyjän nykytilannetta myyntiraporttien katsomisen lisäksi seuraamalla työntekijän käytännön työskentelyä.

Myyntityötä seuraamalla esimiehen on helppoa havainnoida myyjään liittyviä kehityskohteita, joita pelkkien tulosten perusteella on mahdotonta huomata. Tämän lisäksi on hyvä kerrata edellisessä kehityskeskustelussa käsitellyt ja sovitut asiat esimerkiksi tavoitteiden osalta ja kuinka ne ovat seuraavaan keskusteluun mennessä toteutuneet.

Kiinnitä huomiota

1. Ilmoita kehityskeskustelusta myyjälle hyvissä ajoin
2. Vaadi myös myyjää pohtimaan asioita etukäteen
3. Kartoita myyjän nykytilannetta jo ennen keskustelua
4. Varaa riittävästi aikaa kehityskeskustelulle

Kehityskeskustelun runko

Myyntityöhön liittyvässä kehityskeskustelussa tulisi käsitellä vähintään seuraavat alla näkyvät osa-alueet ja suunnitella runko sen mukaisesti.

1. Myyjän yleinen tilanne ja kuulumisten kysely
2. Tavoitteiden toteutuminen ja palaute
3. Ammattitaidon kehittäminen
4. Tavoitteiden asettaminen
5. Keskustelun päättäminen ja osaamisen varmistaminen

Kuulumisten kysely

Kehityskeskustelu on tärkeintä aloittaa myyjän kuulumisten kyselyllä ja välttää tässä vaiheessa muutenkin keskustelua itse myyntityöstä. Keskustelunaiheet voivat liittyä esimerkiksi myyjän harrastuksiin tai muuhun vapaa-aikaan liittyvään aiheeseen. Tämän avulla osoitat myyjää kohtaan kiinnostusta ja rakennat sitä kautta myös luottamusta välillenne.

Ammattitaidon kehittäminen

Kehityskeskusteluissa myyjän ammattitaidon kehittämiseen on erilaisia lähestymistapoja mutta tärkeintä on, että myyjä itse ymmärtää työhönsä liittyvät kehityskohdat ja esimies pystyy ne perustelemaan. Sama perusteluihin liittyvä sääntö koskee myös esimiehen tarjoamiin ratkaisuihin kehittymiseen liittyen. Ilman perusteluja myyjän voi olla usein vaikea ymmärtää miksi muutoksia nykyiseen toiminmalliin tulisi tehdä.

Lisäksi kaikkeen myyntityön ammattitaidon kehittämiseen liittyen tulisi huomioida se, ettei työntekijälle koskaan annettaisi liikaa valmiita vastauksia asioihin. Oppimisen ja toiminnan kehittämisen kannalta on paljon tehokkaampaa, että esimiehen ohjuksen avulla myyjä kykynee oivaltamaan itse mahdollisimman paljon työhön liittyviä ratkaisuja. Toimintamallin avulla esimies myös samalla tekee työntekijöistään itsenäisempiä myyntityön ammattilaisia.

Tavoitteet

Kun tavoitteita asetetaan, ovat ne merkityksettömiä työntekijän kannalta, jos niitä ei seurata, eikä saa niiden toteutumisesta anneta palautetta. Tavoitteita ei voida asettaa vain esimerkiksi siksi, että ne sattuvat kuulumaan työnkuvaan. Niiden tulisi olla realistinen mutta tarpeeksi vaativa pyrkimys kohti parempaa työsuoritusta tietyn ajanjakson aikana, joihin sekä myyjä että esimies yhdessä sitoutuvat.

Esimiehen sitoutumisella tarkoitetaan juuri myyjän osaamisen kehittämistä kohti tavoitteita, niiden seuraamista ja palautteenantoa. Työntekijän motivaation kannalta on erittäin tärkeää, että hänen työpanoksensa myös huomiodaan tavoitteisiin liittyen niin hyvässä kuin rakentavassa mielessä.

Tavoitteiden ei tarvitse aina olla pelkästään suoraan myyntituloksiin perustuvia, vaan ne voivat olla myös osaamisen kehittymiseen tai työmäärään liittyviä. Osaamiseen kehittymiseen liittyvä tavoite voi olla esimerkiksi tuotetuntemuksen

lisääminen. Työmäärään liittyvä voi taas olla asiakaskontaktien määrä. Tavoitteissa voidaan myös yhdistää tuloksellisia, osaamiseen tai työmäärään liittyviä elementtejä.

Myyjä kannattaa aina osallistuttaa tavoitteiden asettamiseen ja antaa näin mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden määrään, sekä laatuun. Näin työntekijän on myös helpompi sitoutua niihin ja tavoitteet eivät ole pakonomaisia.

Keskustelun päättäminen ja osaamisen varmistaminen

Kehityskeskustelu päätetään käsiteltyjen asioiden kertaamisella, sekä varataan aikaa mahdollisille myyjässä heränneille ajatuksille ja lisäkysymyksille. Jos kehityskeskustelun aiheena on varsinkin ollut jonkin myyntitaitoon liittyvän ongelman korjaaminen, kannattaa osaaminen vielä varmistaa lopuksi seuraamalla muutama myyjän suorittama oikea myyntitilanne. Näin esimiehenä voit varmistua siitä, että myyjä on sisäistänyt kehityskeskustelussa käsittelemänne asiat ja hänellä on riittävä itsevarmuus lähteä soveltamaan tietoa.

Kiinnitä huomiota

1. Ole aidosti kiinnostunut työntekijästäsi
2. Vältä suorien vastauksien antamista ammattitaidon kehittämisessä
3. Perustele kehityskohdat ja ratkaisut
4. Osallistuta myyjä tavoitteiden asettamiseen
5. Anna palautetta
6. Varmista osaaminen ja kannusta

7.6 Työssä ohjaaminen

Työssä ohjaaminen on tehokas myynnin johtamisen työkalu, jonka avulla esimies voi aitoja myyntitilanteita seuraamalla kartoittaa myyjän kehityskohteita ja tätä kautta kehittää myynnillistä osaamista. Ohjaaminen ei vaadi kehityskeskusteluun verrattuna valmisteluja mutta yksittäiseen myyjään kohdistuvasta ohjauksesta on hyvä ilmoittaa työntekijälle etukäteen.

Työssä ohjaamista voi suorittaa esimiehen aikatauluun liittyen suunnittelusti tai sitten esimerkiksi oman myyntityön ohella, kun siihen tarjoutuu mahdollisuus. Työssä ohjaamiseen liittyvät käytännössä samat peruseriaatteen kuin kehityskeskuluissa tapahtuvaan ammatitaidon kehittämiseen mutta joihinkin asioihin on syytä kiinnittää erityishuomiota.

Kiinnitä huomiota

1. Seuraa myyntitapahtuma rauhassa alusta loppuun asti
2. Anna myyjän suorittaa koko myyntitapahtuma puuttumatta siihen
3. Anna myyjän oivaltaa mahdolliset kehityskohdat kysymysten ja ohjailun avulla
4. Keskity yhteen tai kahteen kehityskohtaan kerrallaan myyntitapahtuman jälkeen
5. Varaa suunniteltuun ohjaamiseen aikaa siten, että voit seurata useamman myyntitapahtuman
6. Ole kannustava

7.7 Työkaluja yksilön työhyvinvoinnin tukemiseen

Henkisen työhyvinvoinnin merkitys myyntityössä

Työhyvinvoinnin merkitys näkyy tämän päivän työelämässä enemmän henkisen kuormituksen tasolla ja myyntityö ei tee tässä asiassa poikkeusta. Myyntityöhön liitettävä tietotyön ominaisuudet, tavoitteellisuus, myyntituloksiin perustuvat palkkamallit ja sosiaalinen kuormitus rasittavat työntekijää juuri henkisellä tasolla.

Tämän lisäksi heikko esimiestyö ja huonosti toimiva työyhteisö lisäävät kuormitusta entisestään. Esimiehen käyttäytymisellä henkilöstöään kohtaan ja toiminnan kautta antamalla tuella on erittäin suuri merkitys henkisen työhyvinvoinnin kannalta.

Loppujen lopuksi esimiestyön kautta vaikuttaminen varsinkin henkiseen työhyvinvointiin ei ole vaikeaa, kunhan sen tekee aidolla mielenkiinnolla kaikki osapuolet huomioon ottaen. Alla olevan listan perussääntöjä päivittäin noudattamalla esimies parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia ja sitä kautta rakentaa myös menestyvämpää työyhteisöä.

Työhyvinvoinnin muistilista esimiehelle

1. Ole aidosti kiinnostunut henkilöstöstäsi yksilöinä
2. Anna palautetta ja kehu onnistumisista
3. Uskalla antaa rakentavaa palautetta
4. Jokainen voi epäonnistua, anna myyjällesi ymmärrystä
5. Ole avoin, kerro jos sinua häiritsee jokin henkilöstösi toiminnassa
6. Kohtele jokaista myyjää tasapuolisesti
7. Huolehdi jokaisen kohdalla ammattitaidon kehittämisestä
8. Puutu työyhteisöissä vallitseviin epäkohtiin ja häiriötekijöihin
9. Vaadi työn tekemisen, ei myyntitulosten kautta
10. Älä korosta turhaan itseäsi aseman kautta
11. Kuuntele ja kunnioita henkilöstöäsi
12. Ota palautetta vastaan ja kehitä toimintaasi
13. Näytä esimerkkiä vaikeina hetkinä
14. Palkitse henkilöstösi, kun siihen on aihetta ja anna tunnustusta reilusti niille, jotka sen ansaitsevat
15. Kommuniko

Esimiestyö ja menestyvä työyhteisö

Hyvinvoiva työyhteisö kunniottaa ja haluaa miellyttää esimiestään työn tulosten kautta. Näiden asioiden ansaitsemiseen ei ole kuitenkaan oikotietä, vaan ne tulevat määrätietoisesta työskentelystä kautta, jossa esimies pitää huolta työyhteisönsä osaamisen johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Myynnin esimiestyö on haastava rooli mutta samalla motivoituneelle tekijälleen erittäin mielenkiintoinen tehtävä ja loputun mahdollisuus kehittyä myös ihmisenä.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että osaamisen johtamisella ja työhyvinvoinnilla on vahva yhteys toisiinsa. Työntekijän henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat osaamisen johtamiseen liittyvät seikat, kuten esimerkiksi esimiehen tarjoama ammattillinen tuki ja yksilökohtaisen kiinnostuksen osoittaminen henkilöstöä kohtaan. Yhteys tulee esille niin opinnäytetyön teoreettisessa kuin myös toiminnallisessa osuudessa.

Teoreettisen lähdetiedon perusteella osaamisen johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille ei voida johtaa koskemaan vain myynnin alaa, vaan yhteys on käytännössä alasta riippumatonta. Myynnin alalla asian merkitys kuitenkin korostuu työhön liittyvän henkisen kuormituksen vuoksi.

Opinnäytetyön teoreettista lähdetietoa ja kokemuseräistä tietoa verrattaessa ei ilmennyt vakavia ristiriitoja, jolloin tietopohjien yhdistämiselle tätä opinnäytetyöprosessia varten myös löytyi perusteet. Opinnäytetyössä painotus oli kokemuseräisessä tiedossa.

Omakohntaisiin kokemuksiin perustuva tieto kuitenkin sisältää aina yksilökohtaisia näkökulmia ja mielipiteitä asioita kohtaan ja siten sen hyödyntäminen ainoana tutkimusmenetelmänä ei ole suositeltavaa. Teoreettinen lähdetieto on tärkeä, tutkimusta tukeva elementti ja sen hyödyt näkyivät myös tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

9 Pohdinta

Päätös valita myynnin esimiestyö tämän opinnäytetyön aiheeksi ei ollut omalla kohdallani vaikeaa. Kertynyt työkokemus ja mielenkiinto esimiestyötä kohtaan vaikuttivat vahvasti aiheen valintaan. Samalla suhteellisen laaja, oman kokemuksen kautta rakentunut tietopohja tarjosi yksilöllisen lähestymistavan opinnäytetyötä kohtaan. Aiheena esimiestyö on todella laaja käsite ja eniten pohdittavaa vaati sen rajaaminen tässä opinnäytetyössä käsiteltäviin osa-alueisiin. Osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin valitsin lopulta omiin arvoihini parhaiten soveltuvina ja samalla koen ne omasta mielestäni tällä hetkellä tärkeimmiksi osa-alueiksi työelämän kehittämisen kannalta. Esimiestyön yhdistäminen juuri myynnin alaan oli luontainen valinta aikaisemman työkokemukseni pohjalta.

Opinnäytetyön jatkotutkimuksen ja kehittämisen kannalta nostan esille kaksi, mielestäni aiheen kannalta oleellista näkökulmaa. Syvällisemmän ja laajemman tutkimuksen aikaansaamiseksi, voisi teoreettisen lähdetiedon ja kokemusperäisen tiedon lisäksi, hyödyntää sellaista laadullista tutkimusta, kuten esimerkiksi kyselyä tai teemahaastattelua. Tällöin tietopohja opinnäytetyön toiminnallista osuutta varten olisi vieläkin laajempi, sekä toisiinsa verrattavia tutkimustuloksia olisi enemmän. Toinen näkökulma on se, että jatkotutkimus voisi keskittyä kokonaisuudessaan esimiestyön kehittämiseen ja toiminnallisen osuuden kohderyhmänä olisi esimerkiksi myynnin ylempi johto. Osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi ovat tärkeitä työelämän osa-alueita alasta riippumatta ja siten juuri myynnin alan liittäminen jatkotutkimukseen ei olisi mielestäni kuitenkaan välttämätöntä.

Opinnäytetyössä hyödynnetyn tietopohjan painopiste oli kokemusperäisessä tiedossa ja se asetti reflektoinnille omat vaatimuksensa. Tiedon hyödyntäminen ja soveltaminen opinnäytetyöhön vaati välillä asioiden muistamista pitkältikin aikaväliltä, sekä omien toimintamallien kriittistä tarkastelua. Tekijälle oli kuitenkin ilo huomata, ettei omassa ammattiosaamisessa suhteessa teoreettiseen lähdetietoon ilmennyt vakavia ristiriitaisuuksia. Tekijälleen tämä opinnäytetyö

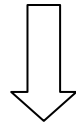
tarjosi uusia näkökulmia esimiestyöhön ja oli sitä kautta myös omaa ammattitaitoa kehittävä projekti.

Lähteet

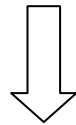
- Hiekkamäki, M. 2013. Alaisesta esimieheksi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
<http://theseus.fi/handle/10024/67351>
 21.4.2016 (tutkimusmenetelmien vertaaminen)
- Lumme, R., Leinonen, R., Leino, M., Falenius, M., Sundqvist, L. 2016. Opin näytetyön ohjausprosessi. VirtuaaliAMK .
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>
 12.4.2016
- Nieminen, T., Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY
- Niskanen, T. 2015. Manuaali aloittavan esimiehen haasteisiin. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
<http://theseus.fi/handle/10024/94006>
 21.4.2016 (tutkimusmenetelmien vertaaminen)
- Pihlajavuo, A. 2016. Työhyvinvoinnin kehittäminen esimiestyön keinoin. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
<http://theseus.fi/handle/10024/104382>
 21.4.2016 (tutkimusmenetelmien vertaaminen)
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Ristikangas, V., Aaltonen, T., Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Helsinki: WSOY
- Ronhy-Östberg, M., Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. 2015. Helsinki: Talentum Media Oy
- SAK. 2016. Työelämänverkko-opisto. SAK.
http://www.tyoelamanverkko-opisto.fi/materials/petmo/luku2/luku2_8.htm
 2.4.2016
- Suutarinen, M., Vesterinen, P.L. 2010. Helsinki: Otava

Myyntiprosessi

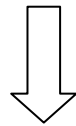
ASIAKKAAN KONTAKTOINTI



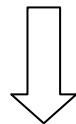
TARVEKARTOITUS



TARJOUS



KAUPAN PÄÄTTÄMINEN (CLOUSSAUS)



KERTAAMINEN JA ASIAKKAAN HYVÄSTELY

Viikko-ohjelma

| Vko 10 | MA | TI | KE | TO | PE |
|-----------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| klo 8-9 | | | | | |
| klo 9-10 | Juoksevien asioiden hoitaminen | Juoksevien asioiden hoitaminen | Juoksevien asioiden hoitaminen | Juoksevien asioiden hoitaminen | Juoksevien asioiden hoitaminen |
| klo 10-11 | Myyjä X työssä ohjaaminen | Kehityskeskustelu oma esimes | Uusien myyjien perehdyttämien | Tiimipalaveri | Myyjä X työssä ohjaaminen |
| klo 11-12 | Myyjä X työssä ohjaaminen | Kehityskeskustelu oma esimes | Uusien myyjien perehdyttämien | Tiimipalaveri | Myyjä X työssä ohjaaminen |
| klo 12-13 | Ruokailu | Ruokailu | Ruokailu | Ruokailu | Ruokailu |
| klo 13-14 | Kehityskeskustelu myyjä X | Uusien myyjien perehdyttämien | Uusien myyjien perehdyttämien | Kehityskeskustelu myyjä X | Oma myyntityö |
| klo 14-15 | Kehityskeskustelu myyjä X | Uusien myyjien perehdyttämien | Uusien myyjien perehdyttämien | Kehityskeskustelu myyjä X | Oma myyntityö |
| klo 15-16 | Oma myyntityö | Uusien myyjien perehdyttämien | Uusien myyjien perehdyttämien | Oma myynti ja ohjaaminen | Viikko-ohjelman laatiminen |
| klo 16-17 | Oma myyntityö | Uusien myyjien perehdyttämien | Uusien myyjien perehdyttämien | Oma myynti ja ohjaaminen | Viikko-ohjelman laatiminen |

Myyjän koulutusrunko

1. Päivä

Aloitus: (1,5 h)

- Henkilöiden ja yrityksen esittely
- Toimiston tilojen esittely, avaimen ja parkkiluvan luovutus
- Työajat ja tauot
- Palkkamallien läpikäynti, esimerkki palkasta ja työsopimukset
- Toimiston kulttuuri
- Yrityksen odotukset

Ilmanvaihtotekniikat: (1-1,5 h)

- Myyjä ymmärtää ilmanvaihdon perusperiaatteet ja merkityksen rakennustekniikassa
- Eri ilmanvaihtotekniikat, niiden erot ja rakennussäädösten huoltovälit
- Opeta myyjälle vähintään kolme perustelua, miksi jokaista tekniikkaa on huollettava

Puhdistustekniikat: (1-1,5 h)

- Huoltotoimenpiteet ja kuinka huollot suoritetaan käytännössä
- Jokaisen toimenpiteen merkitys huollossa
- Hinnaston läpikäynti

Myynti: (2,5 h)

- Mitä myynti on?
- Myyntiprosessi
- Myyntipuheen läpikäyminen
- Oman tavan löytämisen merkitys myyntipuheessa

Yhteenveto päivästä: (15 min)

- Kotitehtävien antaminen
- Palaute myyjältä

2. Päivä

Aloitus: (30 min)

- Edellisen päivän kertaaminen
- Kysymysten esittäminen koulutettavalle
- Kysymyksiä koulutettavalta

Järjestelmien koulutus (1 -1,5 h)

- Tietojärjestelmien käytön kouluttaminen ja tuntikirjaus
- Asennuskalenterien käytön kouluttaminen

Käytännön myyntilanteiden harjoittelu (3 h)

- Varmista, että myyjä ymmärtää kontaktien määrän merkityksen oman kehittymisen kannalta
- Seuraa myyntiprosessin etenemistä
- Anna palautetta ja kannusta

Yhteenveto päivästä: (15-30 min)

- Yhteenveto päivästä ja palaute koulutettavalle
- Palaute esimiehelle koulutuksesta
- Kannustus jatkoa varten

3. Päivä

Käytännön myyntilanteiden harjoittelu (6 h)

- Seuraa myyntiprosessin etenemistä
- Kiinnitä huomiota rakentavaan palautteeseen
- Painota asioiden oikein suorittamista, ei tuloksia

Yhteenveto päivästä: (15 min)

- Yhteenveto päivästä ja palaute
- Tavoitteet jatkoa varten ja kannustaminen